

Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. №1 С. 90–97.

УДК 620.9

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Л.В. Калимуллин

Университет управления «ТИСБИ», г. Казань

Цель статьи заключается в систематизации представлений о приоритетных направлениях в управлении филиалами энергетических компаний. Научная новизна: определены приоритетные долгосрочные цели и задачи развития филиалов электроэнергетических компаний, указаны ключевые задачи совершенствования производственных процессов, повышения экономической эффективности функционирования энергетических активов, внедрения новых технологий и модернизации производства (в том числе применения цифровых и малолюдных технологий), аккумуляирования непроизводственных функций на крупных филиалах, развития кадрового потенциала, реализации политики устойчивого развития, а также генерации и отбора идей, направленных на повышение эффективности и устойчивого развития в долгосрочной перспективе (в том числе создания центра компетенций по аккумуляированию и хранению энергии). Результаты исследования представляют практическую значимость для менеджмента и акционеров энергетических компаний, органов власти, курирующих энергетическую сферу и специалистов в области управления энергетическими компаниями и проектного менеджмента.

Ключевые слова: *энергетические компании, филиал, стоимость компании, цели, технологии.*

Основной акцент в реализации своих планов и программ энергетические компании делают на обеспечении надежного функционирования своих активов, устойчивом развитии, а также повышении эффективности деятельности. При этом формирование эффективного механизма управления энергокомпаниями включает реализацию операционных и управленческих инициатив в системе управления. Эти инициативы направлены на трансформацию управленческих процессов, включая построение эффективной модели управления филиалами, реализацию решений по максимизации своей ценности при обязательном обеспечении безопасности эксплуатации активов.

Модель управления филиалами энергетических компаний зависит от сочетания двух факторов – вмешательства в операционную деятельность своих подразделений и их сегментация.

В российской и международной практике можно выделить три подхода к построению модели управления деятельностью филиалов и подконтрольных обществ, в зависимости от централизации управления операционной деятельностью (табл.1).

Т а б л и ц а 1

. Модели управления филиалами¹

	Оператор	Стратегический контролер	Стратегический архитектор
Стратегическое планирование	Управляющая компания руководит разработкой и реализацией стратегий	Управляющая компания определяет направления развития, оценивает обоснованность и утверждает стратегии, разработанные филиалами	Управляющая компания определяет стратегические направления развития
Принятие решений	Управляющая компания самостоятельно принимает большинство коммерческих и функциональных решений	Управляющая компания утверждает предложенные стратегические решения после проверки их функциональной и коммерческой обоснованности	Управляющая компания утверждает ключевые стратегические решения
Мониторинг деятельности	Управляющая компания осуществляет анализ всех финансовых и операционных параметров эффективности	Управляющая компания отслеживает ключевые финансовые, операционные и стратегические показатели (например, ежеквартально)	Управляющая компания отслеживает выполнение планов и (в виде исключения) реализацию ключевых инициатив и проектов
Руководство функциональными отделами в компаниях	Управляющая компания осуществляет прямое руководство функциональными отделами	Управляющая компания определяет политики функциональных отделов	Управляющая компания устанавливает ключевые принципы финансовой и кадровой политики и бизнес-процессов
Управление персоналом	Управляющая компания выполняет все функции от найма и обучения до вознаграждения	Управляющая компания определяет и контролирует направления кадровой политики, принимает решения о ключевых назначениях	Управляющая компания создает климат, обеспечивает мотивацию, принимает решения о ключевых назначениях
Ключевые факторы выбора модели	Различный подход к организации бизнес-процессов между компаниями Группы. Отсутствуют единые правила и стандарты корпоративного управления. Необходимость	Тесно связанные направления бизнеса, совместно используемые знания и навыки. Компании контролируются по КПЭ. Погружение в операционную деятельность	Четко отлаженные унифицированные бизнес-процессы компании, единые правила и стандарты корпоративного управления. Контроль компаний группы по КПЭ (высокоуровневым).

¹ Материалы ЕУ

	Оператор	Стратегический контролер	Стратегический архитектор
	оперативно реагировать на изменения бизнеса, важна скорость принятия решений	минимально, в исключительных случаях. В компаниях выстроены прозрачные бизнес-процессы, которые могут отличаться набором функций и подходом	Утверждение общей стратегии развития компании и ключевых решений
Примеры компаний	CEZ Group (Чехия) Gas Natural Fenosa (Испания) Elektroprivreda Srbije (Сербия)	Enel (Италия) E.ON (Германия) RWE (Германия)	MVM (Венгрия)

В зависимости от группировки по географическому или функциональному виду деятельности энергетические компании по-разному подходят к организации модели управления филиалами. Большинство компаний фокусируются на модели «Стратегический контролер» или модели «Оператор», используемой компаниями с маленьким количеством активов или при необходимости контроля деятельности аппарата и расходов филиалов.

В целом российские и зарубежные энергокомпании зачастую используют смешанную модель «Оператор – Стратегический контролер», которая является оптимальным сочетанием для энергетических предприятий. Это позволяет более детально управлять наиболее критичными для отрасли и компании активами, а также предоставляет возможность контролировать в целом менее важные или более стабильные филиалы, при необходимости управляя ими в операционном режиме.

На модель управления также влияет сегментация филиалов и подход к организации их деятельности (табл.2).

Т а б л и ц а 2

Модели сегментации филиалов

Подход	Описание	Компании
Функциональный подход	Группировка по функциональному признаку. Выделение бизнес-направлений. Единоличная ответственность за бизнес-направление.	BS Hydro (Канада) RWE (Германия) China Three Gorges (Китай) Eletrobras (Бразилия) E.ON (Германия)
Региональный подход	Группировка по региональному признаку. Централизация бизнес-направлений на одной территории. Использование при оказании одинаковых услуг специфики региона.	Интер РАО (Россия) Газпром энергохолдинг (Россия) РусГидро (Россия) Enel (Италия)
Прямое подчинение	Прямое подчинение исполнительному аппарату компании. Оперативность в принятии решений. Минимизация затрат.	CEZ Group (Чехия)

Зарубежные энергетические компании, как правило, ориентируются на сегментацию по функциональному признаку с более прозрачной структурой

подчинения. Для российских энергетических компаний, учитывая масштабы и специфику территории страны, характерна сегментация по региональному признаку.

В среднесрочной перспективе вопрос выбора модели управления и способа сегментирования вторичен. Для любой модели необходимо осуществить целеполагание, а также выстроить прозрачные и эффективные бизнес-процессы деятельности филиалов.

Главная цель деятельности филиалов энергетических компаний состоит в балансе между повышением эффективности и развитием на долгосрочную перспективу. При этом в качестве долгосрочных целей деятельности таких филиалов можно выделить следующие:

- 1) обеспечение надежного и безопасного функционирования филиала [1, с. 3].
- 2) устойчивое развитие производства электроэнергии.
- 3) повышение эффективности операционной деятельности.
- 4) рост ценности компании.

Данные цели и предложения характерны, в первую очередь, для генерирующих филиалов. Однако они применимы и для энергосетевых активов, где вместо производства электроэнергии ключевой целью является повышение доступности электроэнергетической инфраструктуры.

Среди ключевых задач филиалов энергетических компаний можно выделить ряд задач:

1. совершенствование производственных процессов, включая унификацию и стандартизацию операционных функций, усиление надзора за трудовыми процессами, формирование четкой организационной структуры, развития системы диагностики и мониторинга состояния оборудования, а также формирование базы данных технических решений производственных комплексов.

2. Повышение экономической эффективности функционирования энергетических активов. Для этого должна быть обеспечена оптимизация графика ремонта и собственного потребления, оптимизация корпоративных сервисных услуг в целях их максимального упрощения и высвобождения ресурсов на основной производственный процесс.

В рамках данной задачи должны быть достигнуты и обеспечены минимальные удельные издержки по каждому агрегату и в целом по станции филиала как в режиме реального времени, так и при планировании работы на час или сутки вперед. При этом замена старых агрегатов, имеющая своей целью повышение КПД, является только одной из составных частей решения задачи минимизации расходов. Филиалы в целом должны быть стимулированы на достижение целевой функции – минимизацию удельных расходов.

3. Ремонт по техническому состоянию, при котором контроль технического состояния оборудования выполняется с периодичностью и в объеме в соответствии с ремонтной документацией, а объем и момент начала ремонта определяются результатами контроля технического состояния оборудования [2].

4. Внедрение новых технологий и модернизация производства, в том числе применение цифровых и малолюдных технологий.

При формировании производственных и инвестиционных программ целесообразно учитывать существующие инновационные технологии и планировать участие в разработке и внедрении новых технологий и оборудования в соответствии с возникающими потребностями [3, с. 92]. На первоначальном этапе переход на цифровые и малолюдные технологии может потребовать дополнительных инвестиций в новое оборудование для минимизации последующих затрат. Поэтому в рамках данной задачи целесообразно определить один-два «пилотных» филиала, на основе которых отработать данную практику.

5. Аккумуляция непроизводственных функций на крупных филиалах. Основная задача – сделать из филиалов «производственный цех», осуществляющий функции по эксплуатации станций и формированию стратегических инициатив по повышению конкурентоспособности Компании. В свою очередь, содержательные вспомогательные функции (экономическое планирование, юридическое сопровождение, формирование производственных программ и др.) централизовать на крупных филиалах.

Одним из инструментов повышения такой эффективности может стать создание объединенного центра обслуживания, в рамках которого консолидируется часть вспомогательных функций исходя из доступности персонала, уровня оплаты труда и других расходов для данной территории. Причем, каждая функция может быть сосредоточена в регионе с наилучшим сочетанием данных факторов.

6. Развитие кадрового потенциала. Оно является важным как для безопасного и надежного производства электроэнергии, так и для развития компании в целом. Руководство холдинга и филиала должно уделять особое внимание формированию эффективной институциональной среды для подготовки и развития персонала. В качестве базовых элементов здесь выступают образовательные учреждения, системы тренажерной подготовки, а также система наставничества на рабочем месте.

В рамках реализации данной задачи необходимо развитие профессиональных компетенций работников, реализация программ специальной подготовки оперативного персонала, поддержка развития системы среднего и высшего образования через сотрудничество с вузами, а также ответственная практика управления персоналом.

Реализация политики устойчивого развития, в том числе мероприятия по созданию и эксплуатации очистных сооружений, контроль и снижение сбросов в водоемы, повышение энергоэффективности, строительство новых энергетических объектов, в том числе увеличение доли возобновляемых источников энергии в энергобалансе, безопасное производство, контроль качества производственных объектов на этапе строительства и функционирования, эффективное использование энергетических и водных ресурсов, соблюдение природоохранного законодательства, минимизация воздействия на окружающую среду, а также забота о сохранении биоразнообразия.

7. Генерация и отбор идей, направленных на повышение эффективности и устойчивого развития на долгосрочном горизонте.

Получение и продвижение новых идей персонала филиалов по дальнейшему развитию филиала и компании в целом, наличие обратной связи

в реализации проходящих процессов, что позволит повысить эффективность деятельности энергокомпаний, провести необходимую корректировку и актуализацию стратегических и функциональных задач и документов. Необходимо выстраивание новой системы коммуникаций между филиалами и подразделениями Исполнительного аппарата. В современных условиях необходимо формирование нескольких площадок для обсуждения, обмена идеями и результатами внедрения с соответствующей надстройкой системы мотивации.

Примером подобной площадки может служить формирование центров компетенций, например, центра компетенций по системам аккумулирования и хранения энергии, который будет способствовать выполнению долгосрочной задачи развития данного критически важного направления устойчивого развития энергетики и повышения уровня технологической конкурентоспособности компании [4, с. 67].

Учитывая, что во всех энергетических холдингах выстроена четкая система ключевых показателей эффективности, а для компаний с государственным участием – часть показателей вообще спускается в рамках поручений правительства страны (например, инновационный интегральный показатель, повышение производительности труда, совокупный доход акционеров (total shareholder return)) – на руководителей филиалов должна каскадироваться принятая в холдинге система КПЭ. При этом также целесообразно использование в системе КПЭ филиалов плана реализации стратегии - инструмента, применяемого во многих энергетических компаниях. Данный ежегодно формируемый документ направлен на достижение стратегических целей компании и филиалов и обеспечивает вовлеченность как руководителей, так и сотрудников филиалов в процесс реализации стратегии развития энергокомпаний.

Важнейшим элементом управления филиалами энергокомпаний является обязательное внедрение модели управления, ориентированной не только на реализацию функциональных задач, но и на развитие и повышение эффективности инновационной деятельности [5, с. 80].

Таким образом, главная цель деятельности филиалов энергетических компаний состоит в балансе между повышением эффективности и развитием на долгосрочную перспективу. При этом долгосрочными целями являются обеспечение надежного и безопасного функционирования филиала, устойчивое развитие производства электроэнергии, повышение эффективности операционной деятельности и рост ценности компании.

Список литературы

1. Козлов В.В., Захаров А.К. Инновационное развитие электроэнергетики России и ее роль в обеспечении энергетической безопасности страны (на примере развития атомной энергетики) // Инновации и инвестиции. 2015. №1 С. 2–6.
2. Приказ Министерства энергетики Российской Федерации от 25.10.2017 №1013 «Об утверждении требований к обеспечению надежности электроэнергетических систем, надежности и безопасности объектов электроэнергетики и энергопринимающих установок «Правила организации технического обслуживания и ремонта объектов электроэнергетики» // <http://www.consultant.ru>.

3. Калимуллин Л.В. Приоритетные направления развития энергетических компаний // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №2. С. 87–95.
4. Левченко Д.К., Тузикова Е.С., Калимуллин Л.В., Смирнова Ю.Б., Зубакин В.А. Анализ глобальных и региональных трендов, вызовов и их влияния на перспективы развития систем накопления энергии в России в среднесрочной и долгосрочной перспективе // Трубопроводный транспорт: теория и практика. 2018. № 4 (68). С. 61–67.
5. Кузнецов А.Л. Совершенствование системы управления крупной энергетической компании с внедрением модели управления инновационной деятельностью // Экономика, Статистика и Информатика. 2014. № 1. С. 78–81.

KEY LONG-TERM GOALS AND TASKS OF ENERGY COMPANIES' BRANCHES

L.V. Kalimullin

The University of Management «TISBI», Kazan

This article presents the results of analysis of the management models of energy companies' branches. The author determines the priority long-term goals and tasks for the development of branches. The goal of the article is to systematize the priority views in the management of energy companies' branches. The key tasks of the branches are: improving production processes, increasing the economic efficiency of energy assets, introducing new technologies and modernizing production (including the use of digital and low-staffed technologies), accumulating non-productive functions at large branches, developing human resources, implementing sustainable development policies, as well as the generation and selection of ideas aimed at increasing efficiency and sustainable development on a long-term horizon (including the creation of a competency center by the accumulation and storage of energy). The results of the study are of practical importance for the management and shareholders of energy companies, authorities in charge of the energy sector and specialists in the management of energy companies and project management.

Keywords: *energy companies, branch, company value, goals, technologies.*

Об авторе:

КАЛИМУЛЛИН Леонид Вячеславович – кандидат экономических наук, Советник ректора, Университет управления «ТИСБИ», e-mail: l.v.kalimullin@mail.ru.

About the author:

KALIMULLIN Leonid Vyacheslavovich – PhD in economics, Advisor to the Rector, The University of Management «TISBI», e-mail: l.v.kalimullin@mail.ru.

References

1. Kozlov V.V., Zaharov A.K. Innovacionnoe razvitie ehlektroehnergetiki Rossii i ee rol' v obespechenii ehnergeticheskoy bezopasnosti strany (na primere razvitiya atomnoj ehnergetiki) // *Innovacii i investicii*. 2015. №1 S. 2–6.
2. Priказ Ministerstva ehnergetiki Rossijskoj Federacii ot 25.10.2017 №1013 «Ob utverzhdenii trebovanij k obespecheniyu nadezhnosti ehlektroehnergeticheskikh sistem, nadezhnosti i bezopasnosti ob"ektov ehlektroehnergetiki i ehnergoprinimayushchih ustanovok «Pravila organizacii tekhnicheskogo obsluzhivaniya i remonta ob"ektov ehlektroehnergetiki» // <http://www.consultant.ru>.
3. Kalimullin L.V. Prioritetnye napravleniya razvitiya ehnergeticheskikh kompanij // *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ehkonomicheskogo universiteta*. 2018. №2. S. 87–95.
4. Levchenko D.K., Tuzikova E.S., Kalimullin L.V., Smirnova YU.B., Zubakin V.A. Analiz global'nyh i regional'nyh trendov, vyzovov i ih vliyaniya na perspektivy razvitiya sistem nakopleniya ehnergii v Rossii v srednesrochnoj i dolgosrochnoj perspektive // *Truboprovodnyj transport: teoriya i praktika*. 2018. № 4 (68). S. 61–67.
5. Kuznecov A.L. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya krupnoj ehnergeticheskoy kompanii s vnedreniem modeli upravleniya innovacionnoj deyatel'nost'yu // *EHkonomika, Statistika i Informatika*. 2014. № 1. S. 78–81.